

مجلّة الواحات للبحوث والدراسات
ردمد 7163- 1112 العدد 7 (2009) : 336 - 355
http://elwahat.univ-ghardaia.dz

علاقة الرضا الوظيفي والأداء في ظل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية

كمال تشام و آ مخفي
كلية العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية□امعة مستغانم

مقدمة:

إن تغيرات الجديدة كان لها تأثيرعلى المؤسسات وخاصة على موردها البشري، ويستوجب ذلك التأقلم مع هذه التغيرات وعلى المؤسسة أن تركز على إدارة الفعالة لذلك، وهذا لا يكون إلا عن طريق رضا العامل في مؤسسة الذي لا يتجلاء إلا من خلال الأداء، وعلى هذا الأساس تم تركيز على موضوع دراسة الأداء ورضا الوظيفي.

المبحث الأول: الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم ومحددات الأداء

إن الأداء الوظيفي سواء كان على مستوى الفرد أم الفريق، هو السبيل إلى تحديد مستوى الكفاءة والفعالية. ومستوى أداء الوظيفي الفردي يؤثر على مستوى الأداء الجماعي وبالتالي في أداء الجماعة ككل، وهو قيام الفرد بالعمل على أتم وجه.

وقد عرف الأداء أيضا: عرفه ا وامدة والفهداوي: « بأنه مجموعة من سلوكيات الإدارية ذات علاقات المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وهي تتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة. فضلا عن اتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة، وقبول مهام جديد، والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية.»[1]

وعرفها أيضا كلا من سيزلاقي ووالاس: فذكروا « أن الأداء الوظيفي نشاط يمكن الفرد من الانجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقولة للموارد المتاحة.» [2]

فالتأمل التعريف انه يقتصر على الأداء الوظيفي الايجابي أو الفعال عندما أشار بقوله بنجاح، مع العلم إن الأداء الوظيفي كنشاط ومصطلح عام هنا لا يقتصر على هذا الجانب إنما جوانب سلبية وايجابية فلا يشترط أن يكون الأداء الوظيفي هنا فعلا إنما قد يكون غير فعال، فالأمر يعود على مدى فعالية برامج تنمية الموارد البشرية. ويحدد الأداء بـ

الأداء= الدافعية*القدرات *الإدراك

ومنه نستنتج أن الأداء الوظيفي هو الأداء الفرد أو العامل لمهامه أو أهدافه التي قدمت له من طرف المسؤول على أكمل وجه ثم يأتي تقييم أداء العامل خلال سنة كاملة.

المطلب الثاني: تعريف تقييم الأداء وأهدافه ومعاييره

أولا: تعريف تقييم الأداء: تقييم الأداء نشاط رقابي على أداء الأعمال وهو ليس ناتج فكري إداري حديث.

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سميت تارة بتقييم الأداء (Performance Evaluation) وسميت تارة بقياس الكفاءة (Rating) وآخرون سموها بتقييم الكفاءة (Effeciency Evaluation) ولكن خير تسمية لها هو تقييم الأداء لانتشاره فهو تحديد كفاءة العاملين في أداء عملهم.

تقييم الأداء هو قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية، وتحديد كفاءة موظفين حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم. ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير مباشر أو مسؤول في معظم الأحيان، كما يترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بترقية موظف أو نقله وفي أحيان أخرى استغناء على خدماته وتكوينه أو زيادة درجة مالية.

وفي واقع أن عملية تقييم الأداء مرتبطة بكل شيء ومرتبط بها كل شيء، حيث إن عملية تدريب الموظف مرتبطة بنتائج تقييم الذي يجري له، وكذلك من جهة أخرى فان تقييم الأداء مبني على توصيف الوظيفي.

ويرى كل من بنكتون وادوارد: "أن تقييم تحفيزية تعمل على تشكيل خبرات تعليم التي تحفز العامل لغرض تطوير أنفسهم وتحسين أدائهم". (3)

وحطي موضوع تقييم الأداء لأعضاء هيئة التدريس وفعالية التدريسية باهتمام الدارسين والباحثين ومتخذي القرار في الجامعات والايدارت تعليم العالي لسبين أساسيين هما:(4)

1- اتخاذ القرار من قبل المسئولين بشان أعضاء هيئة التدريس من حيز ترقيتهم وتثبيتهم ومكفئتهم؛

2- اتخاذ القرار من قبل المدرسين لغايات تحسين الأداء الوظيفي والممارسات التدريسية.

إن تقييم الأداء عملية تسعى الإدارة من خلالها إلى تحديد نوعية العناصر البشرية وشكل أدائهم، وهو الوسيلة الفعالة للحصول على ا قائق والبيانات من شانها أن تساعد على تحليل وفهم أداء الموظفين في ممارسة مهامهم الوظيفية المناطة بهم, وإعطاء تقدير لمستوى هذا الأداء ومن ثم العمل على تنميته وتطويره.

ثانيا: أهداف ومعايير تقييم الأداء (5)

أولا: أهداف تقييم الأداء: أهداف تقييم الأداء تنقسم إلى مجالين:

I– **في مجال الإداري: يتم استخدام تقييم الأداء في مايلي:**

- **في ترقية الموظفين؛**
- **في نقل موظف في وظائف أكثر ملائمة لهم؛**
- **في تحديد مكافآت تشجيعية وعلاوات؛**
- **في تحديد عقوبات تادبية والفصل؛**
- **في الكشف على احتياجات تدريبية كوسيلة لتطوير الأداء.**

II– **في مجال تطوير المنظمة وفرد:**

يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق بعض الأهداف التي تساهم في آن واحد في تطوير أداء الفرد ومنظمة ككل من خلال كشف على نقاط الضعف عن الموظف وتدريبه ورفع إنتاجية، وبالتالي إنتاجية المنظمة. ومن هذه الأهداف:

1)– تطوير الأداء ذاتي: من خلال قياس الأداء يستطيع الشخص معرفة جوانب القوة وتعزيزها ومعرفة جوانب القصور وتفاديها.

2)– تنمية الكفاءة لدى الرؤساء: تقتضي طبيعة التقييم من الرؤساء ملاحظة أداء مرؤوسيهم ومعرفة سلوكيهم أثناء العمل ومن ثم تحليل ذلك ليكونوا قادرين على التقييم والقيادة الرشيدة والفعالية.

3)–كشف عن الاحتياجات التدريبية: تهدف عملية تقييم الكشف عن نقاط الضعف عن الموظف واقتراح البرنامج التدريبي المناسب للموظف.

ثانيا: معايير تقييم الأداء

يجب أن تكون هناك معايير لتقييم أداء الأفراد، والمقصود بالمعايير المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا. ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي. ويجب أن توضع المعايير أساس دراسة وتفهم لمتطلبات كل عمل.

فان كانت الأعمال متعلقة بعملية الإنتاج فتكون هناك معايير موضوعية للإنتاج كما وكيفا، ومبنية على أساس دراسات للزمن وا ركة، ويقارن إنتاج كل بهذه المعايير. وإذا كانت الأعمال متعلقة بعملية البيع فانه يمكن أيضا وضع معايير كمية للنشاط البيعي يقارن على أساسها أداء الأفراد العاملين في المبيعات.

أما بالنسبة للأعمال التي لا يمكن تقييم الأداء فيها على أساس معايير كمية، وحيث ينطوي الأداء على الخصائص غير ملموسة التي يتصف بها الأفراد مثل المثابرة، الولاء نحو المشروع، السرعة في اتخاذ القرارات والمبادرة، وغير ذلك من الخصائص التي تكون ضرورية ومع ذلك لا يمكن التعبيرعنها بأرقام كمية، فان الملاحظات الشخصية وتقارير المشرفين تكون هي أساس عملية التقييم.

وفي المشروعات الكبيرة التي أصبحت سائدة في كثير من المجالات في الوقت ا ـاضر ازدادت العمليات تعقيدا. واتسع نطاق المشروعات حتى لقد أصبح بعضها يعمل على مستوى علمي. وفي مثل هذه المشروعات لم يعد التركيز في تقييم الأداء على الصفات الشخصية، وإنما أصبح ينصب على منجزات الأفراد.

ونستطيع أن نقسم معايير الأداء إلى القسمين هما:

I–العناصر: تتمثل العناصر مجموعة من الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف ليكون قادرا على أداء وظيفته بشكل جيد وفعال.

تقسم هذه العناصر إلى عناصر ملموسة وعناصر غير ملموسة ومن البديهي أن يكون قياس عناصر غير ملموسة أصعب مقارنة من الملموسة. ومن الأمثلة على عناصر الملموسة والتي يمكن قياسها بسهولة عملية حضور الموظف وانصرافه في الأوقات المحددة ومن أمثلة على غير ملموسة الأمانة والصدق والانتماء وغير ذلك.

II– معادلات: وهي عبارة عن ميزان يمكن من خلاله قياس إنتاجية من ثلاث جوانب:

1)– معدلات كمية: وهي عبارة عن عدد محدد من الوحدات التي يجب على الفرد إنتاجها خلال فترة زمنية محددة.

2)– معدلات نوعية: وتعني وجوب وصول أداء الشخص إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان.

3)– معدلات كمية ونوعية: هو مزيج من الكم والنوع فالإضافة إلى وجوب إنتاج عدد معين من وحدات الإنتاج أن يصل مستوى الأداء إلى حد من الجودة والدقة والإتقان.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء

قسم طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين:

أولا: أساليب المقاييس الموضوعية

طرقها هي ثلاثة: (6)

I– طريقة كمية ناتج الأداء: إذا يمكن ا ـصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء، أن آمكن تحديد ناتج الأداء وحدة قياسه, ومن أمثلة هذا النوع عدد الوحدات التي ثم انجازها أو قيمة وثائق تامين المباعة.

ويعاب على كمية الناتج كمقياس الأداء هو تأثره بعوامل خارجية لتحكم الأفراد، بالتالي فالقيم التي يعبر عنها مقياس كمية ناتج رغم موضوعيتها الظاهرة، لا تعكس في الكثير من الأحيان المساهمة المباشرة للفرد، فقد لا تعكس درجة ونوعية الجهد الذي بذله الفرد في أداءه العمل، وبالتالي فقد لا تعبر عن قدرته على الأداء.

II– جودة نتائج الأداء: وفي بعض ا ـالات يتطلب معرفة جودة نواتج الأداء الذي يؤديه الفرد صرف النظر عن سرعته في الأداء وعلى الرغم من آن مفهوم الجودة لا يكتنفه الغموض إلا أن ترجمته إلى مقياس يثير صعوبات عديدة فهنالك:

1. صعوبات إيجاد مقياس موضوعي ودقيق للجودة؛

2. كما أن هناك صعوبات عن تأثر المقياس بعوامل خارجية غير مساهمة للفرد ذاته، كأن ترجع الجودة إلى عوامل متعلقة بنوعية المواد، أو دقة الآلات أو ترجع إلى أداء الأفراد في المراحل السابقة.

ويجب إشارة إلى أن استخدام معيار الجودة الناتج يجب أن يتضمن تعريفا محددا للجودة وان يكون هذا التعريف مشتقا من أهداف العمل ذاته، وبالتالي فمقياس الجودة يتفاوت حسب طبيعة العمل وأهدافه. فجودة الناتج الصناعي قد تقاس بمقدار الوحدات المعيبة أو غير مطابقة للمواصفات، وجودة أعمال مسك الدفاتر قد تقاس بعدد الأخطاء في قيود، وجودة أعمال التفتيش قد تقاس بعدد الأخطاء التي يستطيع مفتش أن يكتشفها في عينة معينة معيارية من المنتجات.

III– كمية وجودة الناتج معا: وهو حينما نستطيع استنباط مقياس بجمع بين الكم والنوع معا. إن هذا القياس يعتبر مقياس مفضلا لشموله الصفتين معا وتعتبر الوحدات غير المعيبة، وقيمة المبيعات الصافية بعد طرح مردودات المبيعات وعدد الكلمات الصحيحة المكتوبة على الآلة الطابعة، أمثلة لهذا النوع من المقاييس. ويعاب على هذا المقياس صعوبة إيجاده، فهو عرضة للعيوب نفسها التي تتسم بها المقاييس الكمية والنوعية.

ثانيا: أساليب القياس التقديرية.(7)

I– المقاييس التقليدية: وتنقسم لنوعين:

1– مقياس التدريجية: Grading تقوم هذه المقاييس على تقدير القائم بالقياس (كالرئيس مباشرة) لدرجة احتواء أداء الفرد على صفة معينة، وقد تقوم تلك الطريقة على اتخاذ الصفة المقاسة صفة عامة مثل الكفاءة والفاعلية أو قد تكون جزئية بحيث يتكون تقييم من عدد من المقاييس التي تتناول الجانب المتعددة من الأداء كالسرعة، جودة الأداء والابتكار. وفي هذه ا ـالات التي تتعدد فيها الجوانب الأداء المقاسة، فان درجات التي يحصل عليها الفرد من المقاييس المختلفة قد تجمع في المقاييس مركب واحد. ويتم ذلك باستخراج متوسط بسيط أو متوسط مرجح بأوزان تعطي لهذه القياسات تتناسب مع أهميتها النسبية من الفاعلية الكلية للعمل.

ورغم صلاحيات هذه المقاييس لكونها تسمح بتقييم فرد واحد أو أكثر، إلا أنها تحمل نقص في حكمها وذلك لضعف قدرة المقيمين كخطاهم في تعميم الصفات حينما يقوم الفرد للعوامل التي يفضلها أو تساهل في التقييم. وهو عندما يعطي المقيم درجة عالية للفرد دون النظر للتفاوت ا ـقيقي بين الأفراد أو يميل المقيم للعموميات في تقييمه حينما يكون لفرد درجات تربية من النقطة الوسطية.

2– المقاييس الترتيبية: Ranking وتقوم المقاييس الترتيبية على مقارنة الأفراد محل التقييم

بعضهم البعض في الكفاءة للأداء. وفي بعض جوانبه فيترتب الأفراد تنازليا معناه الذي يحصل على المرتبة الأولى يكون يملك أكبر قدر من الصفة موضوعة القياس والذي يليه يكون في المرتبة الثانية وهكذا هناك عدة طرقات هي:

أ) طريقة الترتيب البسيط: Simple Ranking **ويقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد تنازليا وفق درجة وجودة الصفات التي لديهم، وهناك مجموعة من الترتيب التبادلي ما يوصي بإستخدمها لضبط عملية ترتيب، وتبدأ عملية ترتيب بأن يحدد من بين أسماء الأفراد ومحل التقييم الفرد الذي يملك الأقل. وهكذا تستمر العملية حتى يتم ترتيب الأفراد في القائمة.**

ب) طريقة المقارنة الثنائية: Paird Ranking **وتسمى بطريقة الترتيب المزدوج، ويتم بموجبها مقارنة كل فرد بالأفراد الآخرين معناه مقارنة كل فردين معا. ليبين أيهما أكثر كفاءة ويكون عدد المرات التي اختير فيها هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم.**

مثل: إذا كان هناك 4 أفراد في قسم هم: سعد – علي – مُحَمَّد – صلاح

فإن المقارنة بينهم تكون:

(سعد/علي), (سعد/مُحَمَّد), (سعد/صلاح), (علي/مُحَمَّد), (علي/صلاح), (مُحَمَّد/صلاح).

وعند إجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد اتصل في مقارنة من المقارنات السابقة ولقد تمت الإشارة إلى الشخص الأفضل وذلك بوضع خط تحت الفرد الأفضل.

وبناءا عليه يمكن الوصول إلى الشكل التالي والذي يبين نتيجة المقارنات الثنائية. ويظهر من خلال هذا الجدول أن *مُحَمَّد* قد حصل على أكبر عدد مرات تفضيل وهو بتالي يعتبر ذا المرتبة الأولى وأن *سعد* حصل على المرتبة الثانية لأنه تكرر مرتين و*علي* حصل على المرتبة الثالثة لأنه حصل على مقارنة واحدة أما الرابع هو *صالح*.

الشكل1: جدول نتيجة مقارنة الثنائية

الفرد	عدد مرات التفضيل	الترتيب
سعد	2	2
علي	1	3
مُحَمَّد	3	1
صلاح	-	4

وبساطة وسهولة هذه الطريقة إلا أنه يصعب تطبيقها أو استخدامها في الأقسام التي تحتوي على عددا كبيرا من الأفراد حيث يكون عدد المقارنة كبيرا.

إذا كان يوجد 4 أفراد:

عدد المقارنات = $\frac{4\ (4-1)}{2} = \frac{4\ (3)}{2} = \frac{12}{2} =$ **06 مقارنات**

وتصور عدد المقارنات لو كان هناك 20 فرد:

عدد المقارنات = $\frac{20\ (20-1)}{2} = \frac{20\ (19)}{2} = \frac{380}{2} =$ **190 مقارنات**

كما أن هذه الطريقة لا يصلح استخدامها لأغراض تدريب والتفريع أو النقل لأنها تحدد نواقص الأفراد. يكاد يكون عوض منها اختيار مدى نجاح مؤسسة عدد الاختيار وتعيين، ووفق كل هذا هي لا تسند على عناصر محددة في التقييم وقد تكون لها أهمية حينما يكون عدد العاملين قليلا في المؤسسة.

ج) طريقة التوزيع الإجباري: في هذه الطريقة يتم تقييم الفرد على أساس الأداء للعمل ويتم ذلك وفق المراحل التالية:

- يتم كتابة أسماء الأفراد المطلوب تقييم أدائهم في بطاقات صغيرة وكل اسم له بطاقة؛
- يطلب من المشرف أن يوزع هذه البطاقات على خمس مجموعات:

1. المجموعة الأولى ضعيف؛
2. المجموعة الثانية أقل من المتوسط؛
3. المجموعة الثالثة متوسط؛
4. المجموعة الرابعة أعلى من المتوسط؛
5. المجموعة الخامسة جيد جدا؛

- وبعد ذلك يطلب من المشرف أن يوزع عدد الأفراد الموزعين لديه في القسم على خمس (5) مجاميع. فإذا فرضنا أن لديه عشرون (20) عاملا فإنه سيعطي (2) منهم جيد جدا و(4) منهم أعلى من المتوسط و(8) منهم متوسط ثم (2) منهم أقل من المتوسط و(4) ضعيف ونتصور لو عنده (15) عامل. فهل سنعطيه (1.5) فرد تقدير جيد جدا؟ هنا تكمن صعوبة الطريقة.

لكن مؤسسة تحل هذه طريقة بالاعتماد على هذه النسب بشكل تقريبي وأنها موجودة فقط للاستشهاد.

وتقوم هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي والذي يقول بأن أي ظاهرة تميل بالتركيز حول القيمة المتوسطة لها، ويقل تركيزها عند الطرفين وتستخدم هذه الطريقة لتفادي الأخطاء المركزية والتشدد التي تشوب إليها المقاييس التدريجية.

II– المقاييس ا ديثة: وتنقسم الى الأنواع التالية: (8)

1– طريقة قوائم المراجعة؛

2– طريقة الاختيار الإجباري؛

3– طريقة الوقائع ا رجة.

1– طريقة قوائم المراجعة: يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين. وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة في سلوك المرؤوسين في العمل والمواصفات الواجب توافرها فيهم ويتم وضعها في القائمة. وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيرها على الأداء ووضع قيمة له أمامه لكن لا يعرف هذه القيم إلا مدير الموارد البشرية لأن عند تقديم قوائم للرئيس لكي يقيم تكون خالية من القيم ذلك لمنع تحيزه لمرؤوسه. وعلى الرئيس وضع مثلا علامة أمام المواصفات التي تتوفر في أداء مرؤوسه ثم ترجع القوائم إلى مدير الموارد البشرية ويضع قيم أمام العلامات التي وضعها الرئيس المقيم. ومثال على ذلك الشكل التالي:

الشكل2: قوائم المراجعة لإحدى موظفي قسم الإدارة العامة.

اسم الموظف:................. القسم:........ التاريخ:.............

ضع العلامة ( ) أمام العبارة التي تنطبق على المرؤوس.

1. يقدم أفكار جديدة.	(......)	9.2
2. مهتم حقيقة بالعمل.	(......)	5.6
3. يقف إلى جانب مرؤوسيه.	(......)	2.7
4. مواظب على ا ضور.	(......)	1.3
5. يتصرف بحزم أوقات الأزمات.	(......)	6.1
6. يتأكد من سلامة معداته.	(......)	1.1
7. يتأقلم مع الظروف.	(......)	7.3
8. يتخذ قراراته بكفاءة.	(......)	5.8
9. لديه معلومات كافية في عمله.	(......)	5.4
10. سريع الملاحظة والفهم.	(......)	6.2
11. يمتاز باليقظة.	(......)	4.6
12. لديه معلومات كافية في عمله.	(......)	3.2
13. يحترم مرؤوسيه.	(......)	2.1

المصدر: د. مهدي حسين زويلف,المرجع السابق الذكر, ص: 195.

لنفرض أحد الموظفين قيم أداءه في الشكل أعلاه ووضع له علامة أمام العبارات التالية (1، 2، 3، 5، 7، 8، 10، 11) فالنتيجة الإجمالية هي: جمع الأوزان لهذه العبارات. فتقييم الفرد يساوي كالتالي:

9.2 + 5.6 + 2.7 + 6.1 + 7.3 + 5.8 +6.2 + 4.6 = 47.5.

ويمكن التعرف على ترتيب الأفراد بمعرفة ما يحصل عليه كل فرد، فإذا كان مجموع القيمة الإجمالية للأوزان (70) فإن نسبة تقييم الأداء للموظف أعلاه 67% وإذا كانت نسبة تقييم الأفراد الآخرين 50%، 60%، 40 % فإن الفرد الأول هو الذي حصل على 67 % ويعتبر أكثرهم كفاءة وفعالية، ويأتي في المرتبة الأولى لباقي الأفراد في الإدارة.

2– طريقة الاختيار الإجباري: نظرا لتعرض طريقة القوائم لبعض الثغرات والتي منها عدم دقة الإجابات التي يقدمها القائم بالتقييم وخاصة تعذر إعطاء الإجابات الوسطية، إذ أنها تتضمن إجابات النفي والإثبات. لذا فقد جاءت هذه الطريقة، طريقة الاختيار الإجباري وهي تقوم على تجميع عدد كبير من العبارات التي تقيم أداء الفرد، وثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي غير مرغوب فيه، ومثال عن ذلك:

ا. هذا شخص سريع الملاحظة والفهم

نواحي طيبة ومرغوبة.

ب. أنه شخص حاضر البديهة

ج. هذا الشخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة

نواحي غير مرغوب فيها .

د. من صفاته التردد في أوقات الأزمات.

ويتم تحديد شفرة خاصة تحدد بها العبارات التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وتلك الشفرة لا يعرف عنها المقيم عادة. ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها يحتوي على أربع عبارات: اثنين منها تعبرعن النواحي الطيبة في الشخص واثنين منها تعبرعن النواحي الغير مرغوب فيها.

ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارات الأكثر انطباقا على الشخص، والعبارات أقل انطباقا عليه.

وبمراجعة تلك العبارات المختارة والتي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط ومثالها:

إذا كانت العبارة رقم (1) هي التي اختارها المشرف لأنها أكثر انطباقا مع الشخص ولم تكن هذه العبارة قد اختيرت في الشفرة فإنها تحسب لصالح الفرد. وميزة هذه الطريقة كونها لا تسمح بالتحيز حيث لا يعلم المقيم العبارات ا قيقية الواردة في الشفرة ورغم ذلك هي صعبة الإدراك إلى جانب صعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة.

3– طريقة وقائع ا رجة: وتعتبر من طرق ا لديثة أيضا والأساس الذي ترتكز عليه:

ا– تجمع أكثر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل والتي تؤثر على أداء الأفراد سواء كان من حيث نجاحه أو إخفائه؛

ب– تحدد قيمة لكل حادث حسب أهميتها للعمل، ولا يطلع على تلك القيمة القائم

بالتقييم وتبدأ تحت سيطرة الموارد البشرية؛

ج- يطلب من كل مقيم أو مشرف أن يقوم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي من أنواع الوقائع التي تحدث للفرد خلال عمله؛

د- وبعد الانتهاء من التقييم تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد كفاءة الفرد وذلك على أساس عدد الحوادث والوقائع التي حدثت في أداء الفرد واحتساب قيمتها في الشفرة أو القائمة السرية؛

هـ- وبذلك يحسب المعدل الذي يعبر على كفاءة الفرد.

إلا أن هذه الطريقة تعتمد أو تحتاج إلى مقدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين، إذ يتطلب منهم ملاحظات دقيقة لأداء مرؤوسيهم. وذلك للوقوف على الأعمال التي يقوم بها مرؤوسيهم بنجاحهم أو إخفاقهم، وتحليل الأسباب ومقارنة ذلك من الوقائع المحددة.

III- الطريقة المستحدثة "الطريقة السلوكية" M. B. O

وباستعراض الطرق السابقة الذكر مقارنة بهذه الطريقة نجد أن الطرق الحديثة بالذات تحاول قدر الإمكان تفعيل الحكم الشخصي ومنح التحفيز في التقييم وذلك بجعل قيم وأوزان المواصفات والعناصر السرية لا تطلع عليها سوى إدارة الموارد البشرية. وتارة نسلك إلى تغيير أسلوب التقييم ابتعادا من الحكم المتوسط، مع ذلك فإنها لم تحقق غرضها على الوجه الأمثل لاعتماد غالبية هذه الطرق على السلطة التي يتمتع بها المشرف. ولذا فهي طرق تسلطية لا تأخذ بالاعتبارات النفسية والاتجاه السلوكي وما يفرضه المجتمع والبيئة.

ولهذا برزت اتجاهات عديدة في تقييم أداء العاملين سمية بطريقة " إدارة الأهداف M B O" وترتكز على النتائج أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم بل يهتم على ما يقدمونه أو ما استطاعوا أن يحققونه من نتائج ومضار هذه الطريقة هي: (9)

1) يتفق الرئيس والمرؤوس على تحديد النتائج المتوقع الحصول عليها خلال فترة التقييم؛

2) يبقى الرئيس والمرؤوس ملتزمين بتلك الأهداف أو النتائج المتوقعة. يسجل الرئيس كل عثرة أو مبادرة جيدة تتعلق بتلك الأهداف والنتائج المتفق عليها؛

3) وما أن يحل موعد التقييم حتى يعمد الرئيس إلى مقابلة المرؤوس ليتعرفا سويا على مدى الوفاء بالالتزامات والأهداف التي حددت سلفا إلى جانب تشخيص أسباب العثرات التي صادفت الفرد وأيضا طرق إصلاحها؛

4) و من الطبيعي أن يلحق ذلك تحديد مدى الوفاء بالالتزامات وتقيم كفاءات الفرد على ضوئها. وقد يصل الحساب إلى عدم إقرار التقدم أو أي جزء سلبي والشكل التالي يبين نموذج من هذا النوع من التقييم:

الشكل3: استمارة تقييم أداء مدير إدارة

الوزارة:............ القسم:. ....

المديرية:. ....

اسم الموظف:. ....

الوظيفة: مدير إدارة الأفراد

من 2000/1/1 إلى 2000/12/31

رقم المهمة	وصف المهمات الرئيسية.	مواعيد الانتهاء المهمة.	وثيقة الانتهاء من المهمة.	شروط إتمام المهمة. على أن ترسل.
1	استحضار الميزانية البشرية للعاملين.	2000/9/1	كتاب موجه لوزارة المالية.	الدوائر الفرعية حاجتها قبل 2000/08/15.
2	استحضار قوائم مستحقي التفريع والعلاوات.	2000/8/1	جدول مرفق لكتاب يوجه للجنة استحضار الميزانية.	
3		2000/11/1	مذكرة توجيه للسيد المدير العام.	

المصدر: د. مهدي حسين زويلف,المرجع سابق الذكر, ص:199.

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم ونظريات الرضا الوظيفي

أولا: مفهومه وطبيعته: الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالاكتمال والانجاز النابع من العمل. هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود أو مميزات أو حتى بالإجازات، إنما ذلك الشعور بالارتياح النابع من العمل ذاته ومن الناحية النظرية يمكن لأي نظرية أن تحقق قدرا من الرضا.

وهو احد العناصر الرئيسية للرضا العام الذي يمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله والاستمرار فيه، وبه تسمو روحه، ويصف فكره، فيلتهب اسه ويركز في عمله فينتج ويبدع. وهو ا الة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو وتحقيق الأهداف الجماعية.(10)

ويرجع الرضا الوظيفي بقبول الفرد وظيفته كما هي وقيامه باستغلال كل سبل الرضاء المتاحة له من خلالها. ويرتبط بالوظيفة الواحدة أكثر من مصدر لتحقيق الرضاء. فالإنسان قد يشعر بالارتياح نتيجة لارتفاع أدائه في العمل أو جودة عمله أو تعلم مهارات جديدة أو العمل

كجزء من فريق العمل، وكذلك مساعدة الزملاء أو زيادة قدراته الشخصية أو حتى تلاقي الثناء. فيمكن لأي عامل ا صول على عشرة مصادر للشعور بالرضا على الأقل.

ويمكن الشعور بالرضا الوظيفي كل يوم عن طريق التنقيب داخل عناصر الرضا المتاحة، وهذا الأمر ينطبق حتى على من ينتظرون الوقت المناسب للانتقال إلى مجال عمل أخر، فالسر يمكن أن تستمتع بعملك ا الي بينما تستعد لعمل أفضل. وكثير من الناس يحققون قدرا "معقولا" من الشعور بالرضا من خلال أداء أعمال تقليدية، فهم يحسنون استغلال وقت العمل بغض النظرعن طبيعة المهام التي يؤدونها.

وعلى أساس التعريفات الرضا الوظيفي يتبين أن الرضا الوظيفي هو ناتج عملية التوازن الخاصة بين العوامل المرغوب فيها وغير المرغوب فيها والتي تميز بين ثلاث محددات:

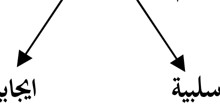
1– درجة التوافق الشخصي للعمل؛

2– نوع العلاقات بين الأفراد والزملاء وطبيعة العمل؛

3– طبيعة المؤسسة التي ينتمي إليها.

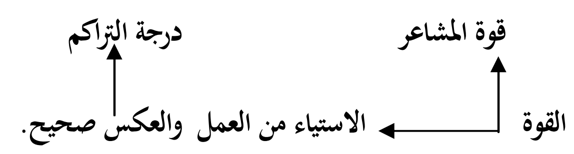
طبيعة الرضا الوظيفي:[11]

الروح المعنوية = الاتجاه النفسي نحو العمل = الرضا عن العمل = مشاعر التي يشعر بها الفرد نحو العمل ←——— المشاعر الرضا وعدم الرضا.



سلبية ايجابية

يتفاوت الأفراد في الدرجة التي ينعكس بها اتجاهاته النفسية على سلوكه الخارجي ويتوقف ذلك على:



ثانيا: نظريات الرضا الوظيفي[12]

1– نظرية ا اجة: تبين النظرية بين إشباع ا اجة أو ا رمان منها وتكون حالة عدم الرضا أو السخط الذي يولد توترا نفسيا أو جسمانيا في بنية الفرد، وهذا التوتر هو محدد لدرجة الرضا.

2– نظرية الآلية: تعتمد النظرية على شرح معنى التوقع أي التساؤل الفرد على النتيجة التي يتحصل عليها من جراء قيامه بالعمل. ويقترح أصحاب النظرية استعمال مفهوم نفسية بدلا من مفهوم الرضا وذلك لان ا الة النفسية التي تحدث للفرد هي حالة متوقعة وليست قائمة حاضرا.

3– نظرية السلوك ونظرية التوازن: تعتمد على الأسس التي وضعها العالم "ستجر" عام 1975 في نظرية التنافر الإدراكي فهي تقوم على تمتع الفرد بنوع من التماسك الداخلي في عواطفه

وأفكاره وتصوراته كما أن أفعاله في حقيقة الأمر متوازنة ومتجانسة، وأعاب على نظرية أن العوامل التي ارتكزت عليها ما هي إلا جزء من باقي العوامل المؤثرة، كالذاتية والاجتماعية الأخرى.

وهكذا تعتبر النظريات السابقة عن وجهات النظر المتعددة لأصحابها، وهي تحاول تفسير السلوك الإنساني ودافعتيه ورضاه وطرق تحفيزه للوصول إلى أداء السليم وإنتاجية مرضية، ويمكن قول بشكل عام انه لا يوجد نظرية واحدة تفسر جميع حالات الرضا أو عدمه بل توجد عدة نظريات تمثل وجهات نظر متباينة، وكثيرا ما يختلط مفهوم الرضا الوظيفي بمفهوم الروح المعنوية مرتبط بالجماعة، فالروح المعنوية ولاء أفراد الجماعة ويدفعها إلى انجاز عملها على أكمل وجه بينما الرضا الوظيفي أمر يتعلق بالفرد، فهو حالة يصل فيها الفرد إلى التكامل مع عمله من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه من خلال تحقيق أهداف العمل ذاته.

وإذا كان موضوع الرضا الوظيفي قد ظهر أصلا في المجال الصناعي إلا انه اكتسب أهميته خاصة في المجال التربوي باعتبار آن البشر هم أهم مداخلاته، وهم كذلك أهم مخرجاته بل انه يمكن تقويم كل المخرجات العملية التربوية في المجال التربوي بعامة مجال، والرضا الوظيفي للمعلم محرك العملية التربوية بخاصة.

المطلب الثاني: عوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

تورد النظريات الإدارية عوامل كثيرة وأحيانا متضاربة حول موضوع رضا عن العمل، من ابرز العوامل المؤثرة عن الرضا الوظيفي العوامل الخاصة بالتنظيم المنظمة وعوامل الخاصة بالفرد:

أولا: عوامل الخاصة بالمنظمة

1- الرضا عن الوظيفة والتي تتضمن إتاحة الفرصة لإبراز مهارات وقدرات الفرد، وإتاحة فرصة للمبادرة، الابتكار وتوفير نظام الإشراف العام، وليس الإشراف المباشر. درك الفرد بوجود الإشراف يؤثر على درجة رضاه مما يزيد من خبرات العاملين. وان تتيح الفرصة للمكانة الاجتماعية المناسبة؛

2- الرضا عن الأجر ويتضمن تناسب الأجر مع العمل وأن يتناسب مع تكلفة المعيشية ويجب إتباع سياسة المكافآت ا افزة والمتكررة والترقية وتفضيل ا وافز الجماعية عن ا وافز الفردية، ويجب العدالة في تقسيم ا وافز؛

3- الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي ويجب أن تكون سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي، ونمو الوظيفة التي يشغلها الموظف. ويجب على المنظمة توفر تأهيل المناسب للعاملين؛

4- ويجب أن يكون رضي عن الأسلوب القيادة والإشراف، ويجب على المنظمة إظهار الروح الصداقة في العمل ومساندة الرئيس لمرؤوسيه عند طلب المعونة، واعتماد على السلطة الشخصية بعيدا عن السلطة الرسمية والعدالة في معاملة المرؤوسين؛

5- الرضا عن المجموعة العمل وهو الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة، ويجب تقارب

درجة الثقافة والناحية العلمية والفكرية للمجموعة، ومشاركة في النوادي وجمعيات مهنية واحدة؛

6- الرضا عن النواحي الاجتماعية بالبحث للمشكلات الاجتماعية للموظف ومساعدته في حلها، وتوفير الرعاية الصحية ووسائل الانتقال المناسبة للعاملين؛

7- الرضا عن سياسة المنظمة، الأنظمة، اللوائح، الإجراءات وقواعد المنظمة للعمل مما يوضح تصرفات ويسهل العمل؛

8- الرضا عن تصميم العمل، فكلما صمم العمل يسمح بالتنوع والمرونة والتكامل مما يحقق بنية من الرضا؛

9- الرضا عن ظروف العمل، فكلما كانت الظروف المادية مناسبة ساعد على رضا العاملين مثل التهوية والإضاءة وا رارة مناسبين.

كل هذه العوامل تعطيه الأمان الوظيفي واطمئنانه على أوضاعه الوظيفية مما يبعد القلق وبالتالي يرفع مستوى رضاه عن العمل.

ثانيا: عوامل الخاصة بالفرد

وهي العوامل الشخصية التي تتعلق باحترام الذات. كلما احترم ذاته كان اقرب لرضا، وقدرته على تحمل الضغوط في العمل وتعامل والتكيف معها كلما كان رضي عن العمل. ومكانة الاجتماعية حيث كلما ارتفعت مكانته أو الوظيفة كلما زاد رضاه وبالعكس أو بالعلاقات الشخصية التي كونها الموظف في محيط العمل لأنها تجعله يميل إلى الاستقرار والشعور بالرضا الداخلي. وأيضا كلما كان الفرد سعيد في حياته كان راضي عن عمله.

وبالتالي يساعد كل ذلك على ارتفاع مستوى الانجاز وبتوفير العوامل الدافعية في تصميم الوظيفة، أي تلك العوامل المؤدية إلى ـاس ودافعية ورضاه عن عمله، وتتمثل في:

- القدرة على انجاز في أداء العمل أي أن تكون هناك أهداف تستحق الانجاز ومعاييرالإنجاز؛
- مدى مسؤولية الفرد عن عمله وعمل الآخرين ومنحه الثقة الكافية في ذلك؛
- ا صول على تقدير الآخرين واحترامهم له؛
- وجود فرص للتقدم والنمو في العمل؛
- أداء عمل ذي أهمية وقيمة للمؤسسة.

المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي

تتطلب قياس جملة من الإجراءات التي تسمح بالتعرف على شعور العاملين اتجاه وظائفهم، منها: [13]

1- الغيابات: إن انضباط العامل وحرصه على عمله في المواعيد مؤشرا ودليل القوي على درجة رضاه باستثناء الغيابات الناتجة عن ظروف القاهرة. وقد اثبت الدراسات أن العامل الأكثر والأحسن

تكيف مع ظروف عمله قلما ما يتغيب ولا يستعمل الغياب إلا اضطرارا.

2– طرق تحليل ظواهر الرضا: يرى فروم "VROOM" انه بتحليل الظواهر يمكن التنبؤ بالعوامل التي تدفع بالعمال إلى استمرار بمهنتهم أم التخلي عنها.

وأن ارتباط درجات الرضا عن الجوانب المختلفة للعمل ببعضها قد يرجع إلى أن العمل الذي يعطي ميزات معينة في جانب معين وميزات في جوانب الأخرى للعمل.

النتائج التجريبية تفيد بان مستوى الرضا يرتبط طرديا مع المستوى الوظيفي للأفراد.

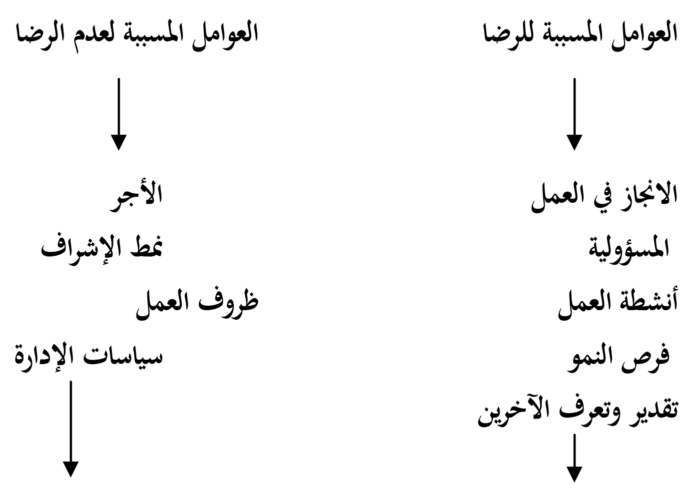
الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن المحتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

ومنه سلوك الفرد = محددات الأداء * محددات الرضا.

والفرد ينظر للعوائد التي يحصل عليها * عدالة العوائد مع الآخرين. ومنه أن الفرد لا يحاول ا صول على أكبر قدر من العوائد من عمله دون القيد أو شروط وإنما يحاول أن يحصل على عوائد العادلة.

عوائد الفرد / مداخلات الفرد مقارنة عوائد الآخرين / مداخلات الآخرين

3– طريقة فريدريك هرزبرغ: تعتمد الطريقة على المعلومات المستمدة من مقابلة الشخصية التي يقوم بها الباحث مع العامل أين يتم ذكر الأوقات التي يكون العامل راضيا، بعدما يطلب من العامل تحديد الأسباب التي ساعدته على ذلك ويقوم الباحث بتحديد ماذا الانعكاس على الشعور. ويرى أن مشاعر السعادة والرضا عن العمل تختلف كيفيا ونوعيا عن مشاعر الاستياء وعدم الرضا ليس فقط في طبيعتها ولكن أيضا في العوامل المسببة لها.



العوامل الدافعة العوامل الوقاية

4- طريقة الاستقصاءات: من خلال نماذج لاستطلاع الرأي كنموذج "فروم وبوتر" يتم استقصاء أراء العمال، ومن خلال ذلك يحدد عبارات من شانها تحديد الخصائص الايجابية في العمل بحيث يطلب من الفرد أن يعبر عن درجة موقعة بالنسبة لكل عبارة.

5- طريقة التدرج التجميعي لكارت: إعطاء قيمة لهذه الاستجابة (1-5)

- تجميع هذه القيم في العبارات مختلفة التي تحتويها القائمة للحصول على درجة الرضا الكلية؛

- إن عملي صمم بشكل أفضل يمكنني من أدائه بصورة أفضل؛

1	2	3	4	5
أوافق جدا	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق أبدا

- يحتوي القياس النهائي على عبارات يتم اختيارها على أساس قوة الارتباط من قيمة التي وقع عليها اختيار الفرد بالنسبة للعبارة وبين القيمة الكلية لمجموعة العبارات؛

- كلم كان الارتباط كبيرا كلما كانت هذه العبارات كبيرالتعيش فعلا مما يقيسه المقياس ككل والعكس صحيح.

المبحث الثالث: الأداء والرضا الوظيفي

المطلب الأول: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء

العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء هي علاقة طردية معناه تكاملية أي أن توفير الرضا لدى العاملين سوف يؤدي إلى أداء مرتفع، فهناك علاقة طردية بين الطرفين الأول مستقل وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء، معناه كلما زاد الرضا ارتفعت معدلات الأداء.

ونستطيع القول أيضا أن الرضا ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل وهو الأداء على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يتبعه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته، وبالتالي زيادة درجة رضاه.

المطلب الثاني: الرضا يؤدي إلى الأداء

في ضوء تناولنا للعلاقة المهنية التي تربط الفرد بتنظيمات العمل تبرز أهمية دراسة المتغيرات الناتجة في بيئة العمل مثل الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل، والتي تعتبر من الموضوعات المهمة في أدبيات العلوم الاجتماعية، فالمنظمات تتجه نحو التوسع وكبر حجمها وبيئة

العمل أصبحت أكثر تعقيدا من أي وقت مضى، والعاملون تتزايد حاجاتهم وتطلعاتهم يوما بعد يوم وبطبيعة ا ـال ربما تتمكن المنظمات من إشباع بعض رغبات وحاجات العاملين في بعض الأحيان

ولكنها من المؤكد أنها لن تستطيع إشباع ذلك في كل الأحيان، مما سيؤدي في نهاية المطاف إلى توتر العلاقة بين المنظمة والعاملين مما يؤثر في نهاية على المنظمة في قلة الإنتاجية وانخفاض مستوى الفاعلية. ويجب على المنظمة توفير البيئة المناسبة للعنصر البشري وهو يقوم بتنفيذ المسؤوليات مناطة به، وضمن هذا الإطار تبرز أهمية تلك المتغيرات الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.

كمحددات للأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية والأمر الذي يتطلب العمل الجاد من الباحثين والقائمين على تنظيمات العمل على دراسة تلك المحددات والمتغيرات لفهم طبيعة العلاقة بينهما، وزيادة الإنتاجية للمنظمة لضمان بقائها واستمرارها. ولدراسة هذه العلاقة، علينا أولا أن نرى محددات الرضا الوظيفي والتي تتمثل فيما يلي:[14]

– أكدت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والعمر حيث أكد أن متغير العمر يلعب دورا ايجابيا في الرضا الوظيفي وبعبارة أخرى كلما تقدم عمر الموظف سواء في القطاع ا كومي أو القطاع الخاص زاد مستوى الرضا الوظيفي لديه؛

– توصلت العديد من الدراسات السابقة إلى آن هناك علاقة ايجابية بين الراتب الشهري للموظف والرضا الوظيفي حيث أن الآجر الذي يتقاضاه الفرد يوفر له درجة عالية من الرضا عن مهنته ويعتبر الراتب الشهري للموظف احد المصادر الأساسية للرضا الوظيفي؛

– أكدت ايضا العديد من الدراسات على وجود علاقة بين الخدمة التي يقضيها الموظف في عمله والرضا الوظيفي، بمعنى انه يوجد اثر لعدد سنوات الخدمة علي مستوى، وهي علاقة طردية فكلما زادت سنوات الخدمة لدى الموظف ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لديه.

وأخيرا صراع الدور الوظيفي وغموض الدور يعتبران مظهرين من مظاهر ضغوط العمل الفردية وأن لها أثرا سلبيا على الرضا الوظيفي، وبالتالي على أداء الفرد الوظيفي وإنتاجية المنظمة، ومنه العلاقة سلبية بين صراع الدور وغموضه والرضا الوظيفي.

ومنه نرى محددات الأداء الوظيفي والفعالية، والمقصود بالفعالية التنظيمية مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ومدى قدرتها على اكتساب الموارد من البيئة الخارجية. وأجريت دراسات عديدة بهدف التعرف على العوامل التي تؤدي إلى حالة تدني مستوى الأداء الوظيفي للعاملين على اعتبارها مؤشرا يحمل نتائج سلبية على أداء وفعالية المنظمة، وأكدت العديد من الدراسات أن هناك ارتباط قوي بين مستوى الأداء الوظيفي الأفراد من جهة ومستوى كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وضغوط العمل من جهة أخرى. كما يمكن عرضها من خلال: [15]

أولا: علاقة ضغوط العمل بالأداء والفعالية

العلاقة بين المنظمة والفرد العامل بها تلعب دورا مهما في عملية الضغوط وأثارها المختلفة في

أداء العاملين داخل المنظمة. ولذلك تظهر جودة إدارة الضغوط أو سوء إدارتها في منظمات العمل بشكل واضح على الأفراد وانجازاتهم داخل هذه المنظمات، ويمكن أن يؤدي الضغط إلى خلل

وظيفي لدى كل من الفرد والمنظمة، وأن زيادة الضغط يؤثر وبشكل قوي على أداء العاملين بالمنظمة حيث ينخفض الأداء وبشكل حاد مع ارتفاع مستوى الضغط، بمعنى أن ضغوط العمل تعوق الأفراد والمنظمة من تحقيق أهدافها، وذلك لان الأفراد الذين يواجهون ضغوط العمل يمضون وقتهم في محاولة التغلب على هذه الضغوط أو القيام بنشاطات تضر المنظمة من خلال بعض السلوكيات العدوانية كالقيام بالعديد من الأعمال التخريبية بالمنظمة مثل إتلاف مخرجات، تضييع الوقت ومواد المنظمة، ومنه ضغوط العمل تعد العامل الرئيسي في الأداء المنخفض وذلك يؤدي إلى انخفاض الفعالية للمنظمة. وبالتالي العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي علاقة سلبية والعلاقة بين الأداء وضغوط العمل سلبية فان الرضا يؤدي إلى الأداء.

ثانيا: العلاقة بالرضا الوظيفي والأداء

يؤكد الواقع والدراسات ذات صلة والخبرات العملية أن شعور الفرد بالارتياح اتجاه واقعية الوظيفة يعزز شعوره بالرضا الوظيفي الذي يعكس في العطاء والأداء ونوعية الإنتاج، حيث يعتبر وجود مستوى عال من الرضا الوظيفي من أهم العوامل التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها ويعد مطلب أساسي للكثير من المنظمات ا لحديثة لان المنظمات التي يتميز موظفوها بالرضا الوظيفي هي منظمات ذات فعالية عالية وبالتالي الإنتاجية العالية والأداء العالي من قبل موظفيها، ويرتبط مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بعلاقة ايجابية مع الانجاز، معناه أن الولاء التنظيمي للمؤسسة له ايجابية كبيرة في أداء العامل ووجود الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي يؤدي إلى أداء جيد، فهذان المتغيران كمفهومين تعديا حدود الارتباط المادي والمعنوي للأفراد إلى التأثير الكبير والواضح على الأداء والفعالية للمنظمات من خلال مدى الارتباط بدرجة الاقتناع والإيمان لدى الأفراد بوجود وأهمية الأهداف التنظيمية التي ينتمون لها والاستعداد من قبلهم لبذل الكثير من الجهد للعمل على تحقيق تلك الأهداف.

إن الرضا الوظيفي يؤثر بها كل من العمر وسنوات الخدمة والراتب الشهري أما الأداء فيؤثر به الرضا الوظيفي.

ومنه نستنتج أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: الأداء يؤدي إلى الرضا

يؤكد علماء الإدارة بأن تطبيق قاعدة ارتباط الأجر بالعمل وتناسبه مع ما يقدمه العامل من جهد يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين. نتيجة أن هذه القاعدة تعتبر أساسا عادلا مقبولا للتفرقة بين مستويات المرتبات أولا، كما تساعد أيضا على دفع العاملين على بذل مزيد من الجهد والأداء. إذا إن الارتباط بين الآجر وجهود العمل تعني أن يزيد دخل العامل كلما زاد الجهد الذي يبذله.

إذا كان الأداء الوظيفي يتأثر بمستوى الرضا الوظيفي فان هناك علاقة عكسية كذلك الرضا الوظيفي يتأثر بالأداء الوظيفي، بمعنى أن مستوى الأداء وطبيعة العمل تؤثر هي الأخرى على مستوى الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. وهذا ما تؤكده الدراسة ا لحالية حيث بينت النتائج أن احد

مسببات الرضا الوظيفي هو الأداء الوظيفي، وهذا يتفق مع الاتجاه الذي يرى أن الرضا الوظيفي نتيجة للأداء التي تتبعه عواقب ايجابية، حيث انه إذا شعر العامل أن حصوله على عناصر مثل الآجر، الترقية والعلاقات ا سنة،...الخ مرتبطة بضرورة أدائه أداء معينا، فهو سيعمل على القيام بذلك الأداء حتى يحصل على عواقبه التي بدورها تحقق رضا العمل عن عمله. وكلما كان توقعه مرتفع بان أدائه سيترتب عليه حصوله على مكافئات، وكلما كانت هذه المكافئات ذات أهمية للعامل أو ذات أهمية لتحقيق الرضا الوظيفي كلما حاول العامل تحقيق ذلك المستوى من الأداء، وبذلك يعتبر الأداء هو المتسبب في الرضا الوظيفي.

ولذلك يجب على الإدارة إذا أرادت أن ترفع الإنتاجية أن تربط الإنتاجية بمؤثرات ايجابية يتوقع العامل ا صول عليها وتكون عادلة، وحصول العامل عليها يؤدي إلى زيادة رضاه عن العمل وتعمل هذه العلاقة على تكرار أداء مرتفع.

إن الموظف يكون مدفوعا إلى العمل إذا كانت جهوده ستعود عليه بالفائدة بالقدر العادل والمناسب لما قدمه من أعمال، وان مستوى الأداء ينخفض ويشعر العامل بالاستياء إذا أهملت متطلباته، ومن ثم فإن العوامل الهامة لرفع مستوى الأداء الوظيفي وترشيد العملية الإنتاجية هو الاهتمام بالجانب الاجتماعي والإنساني للعاملين، والعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين من خلال تقديم ا وافز المختلفة سواء المادية أو المعنوية، والتي تعمل على إشباع حاجاتهم الإنسانية، وكذلك على خفض مستوى الضغوط العملية من خلال توفير برامج تساعد على التغلب على العوامل ومصادر الضغوط العملية.

ومنه نستنتج أن الأداء بدوره يؤثر في الرضا الوظيفي

الخلاصة:

نستنتج من خلال ما سبق أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء طردية، وأن المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا الوظيفي والأداء. ومن هنا فالمناخ التنظيمي هو المرآة التي تعكس الانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة، فكلما كانت صورة المنظمة ايجابية لديهم سيؤدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية والارتقاء بأدائهم، وبالتالي ضمان بقاء ونمو المنظمة على المدى البعيد، مما يمكنها من خلال ذلك تدعيم دورها الرائد في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها المختلفة.

الهوامش

1. ا وامدة نضال صالح والفهداوي فهمي خليفة،" اثر فضيلة التقوى في الأداء الوظيفي رضا الوظيفي "، مجلة مؤتة للبحوث مجلد **17** عدد **2** عام، **2002**, ص: **200**س.

2. سيزلاقي اندرودي ووالاس مارك جي، " سلوك تنظيمي والأداء "، ترجمة جعفر ابوقاسم ا ـد، رياض بمهد الإدارة العامة، **1991**، ص: **98**.

3. Pinnington.A. & Edwards.T. Introduction to human ressource organisation dynamics 2000 p 235

4. ا ـد صاريني ومُحَّد سعد، " تطوير معايرة فقرات أداة لتقييم ممارسات تدريسية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية العدد **25**، **1990**، ص: س**28**.

5. ا وامدة نضال صالح وفهداوي فهمي خليفة، المرجع سابق الذكر، ص: **204–205**.

6. د. مهدي حسين زويلف، إدارة موارد البشرية "مدخل كمي"، الطبعة الأول دار الفكر، **2001**، ص**184**

7. د. مهدي حسين زويلف، المرجع سابق الذكر، ص: س**185**.

8. د. مهدي حسين زويلف، المرجع سابق الذكر، ص: **194**.

9. د. مهدي حسين زويلف، المرجع سابق الذك, ص: **198**.

10. حامد بدر، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، العدد **3**، سبتمبر**1999**، ص:**62**.

11. حامد بدر، المرجع سابق الذكر، ص:**63**.

12. https/www. ulum.nl
13. www.hrm.group.com
14. www. Docs. ksu.edu.sa.com
15. www.docs.ksu.edu.sa.com